

**ANALISIS VARIABEL ANTESEDEN DAN  
KONSEKUENSI PAY FOR PERFORMANCE  
PADA INDUSTRI PERBANKAN DI NEGARA  
ASEAN**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

FEBY KARUNIA DISAPUTRI

NIM. 12030111130069

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2015**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Feby Karunia Disaputri  
Nomor Induk Mahasiswa : 12030111130069  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi  
Judul Skripsi : **ANALISIS VARIABEL ANTESEDEN DAN  
KONSEKUENSI *PAY-FOR-PERFORMANCE*  
PADA INDUSTRI PERBANKAN DI NEGARA  
ASEAN**

Dosen Pembimbing : Puji Harto,S.E., M.Si., Akt.,Ph.D

Semarang, 12 Maret 2015

Dosen Pembimbing,

(Puji Harto,S.E., M.si., Akt.,Ph.D)

NIP : 197505272000121001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Feby Karunia Disaputri

Nomor Induk Mahasiswa : 12030111130069

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS VARIABEL ANTESEDEN DAN  
KONSEKUENSI *PAY-FOR-PERFORMANCE*  
PADA INDUSTRI PERBANKAN DI NEGARA  
ASEAN**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 25 Maret 2015

Tim Penguji

- 1 Puji Harto, S.E., M.Si., Akt., Ph.D (.....)
- 2 Adityawarman, S.E., M.Acc., Ak (.....)
- 3 Aditya Septiani, S.E., M.Si., Akt. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Feby Karunia Disaputri, menyatakan bahwa skripsi dengan judul :Analisis Variabel Anteseden dan Konsekuensi Pay-for-Performance Pada Industri Perbankan di Negara ASEAN, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 Maret 2015

Yang membuat pernyataan,

Feby Karunia Disaputri

NIM : 12030111130069

## **ABSTRACT**

*The increasing role of national banks in the economy sector of a country cannot be separated from the effective and efficient work of the bank management. Remuneration system in the banking sector was used as an incentive to motivate the top management in order to improve their performance. According to the Indonesian banking sector remuneration system, there is a controversy relate to the payment of salaries and allowances that given to the CEO. It is considered to be too high by the public. High remuneration system apparently not correspond to the performance that carry on by the CEO. When the bank's top managers are paid too high (overpaid), this will result in lower competitive ability of national banks in facing the increasingly fierce competition ahead as the opening of the ASEAN markets area in the ASEAN Economic Community 2015.*

*Based on this phenomenon, the research will examine the determinants of the performance-based remuneration system at the level of ASEAN banking industries. Research also conduct to examine the relation between Pay-for-Performance and performance and risks associated with banking industries. This research will develop an Antecedent and Outcome model of Pay-for-Performance variable as a central part of the corporate governance system.*

*This study use a sample of 263 banks listed in the stock exchange of each country and banks which are listed in each central bank directory in 2011-2013 period. The sample was selected using purposive sampling method. A multiple regression method is used to analyze the data.*

*As a result, it is found that CEO Tenure, CEO Turnover and the existence of the nomination and remuneration committee has an influence on the CEO Pay-for Performance. While multiple directorship have no effect on the CEO Pay-for Performance. In addition, this research also found that the Pay-for-Performance negatively related to performance, and positively related to the market risk of the bank*

**Keywords:** *Pay-for-Performance, compensation, remuneration, bank performance, credit risk, market risk, CEO characteristic*

## ABSTRAK

Meningkatnya peran perbankan nasional terhadap perekonomian tidak terlepas dari pengelolaan bank yang efektif dan efisien. Sistem remunerasi yang dikembangkan di sektor perbankan menjadi daya ungkit bagi pihak top manajemen sebagai insentif terhadap peningkatan kinerja perbankan. Berkaitan dengan sistem remunerasi sektor perbankan Indonesia, terdapat kontroversi berkaitan dengan pembayaran gaji dan tunjangan yang dinilai oleh publik terlalu tinggi. Sistem remunerasi yang besar tampaknya masih belum diimbangi dengan prestasi perbankan pada level internasional. Apabila para top manajer perbankan dibayar terlalu tinggi (*overpaid*), hal ini akan mengakibatkan rendahnya daya kompetitif perbankan nasional dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat menjelang dibukanya pasar ASEAN dalam *ASEAN Economic Community* 2015.

Berdasarkan fenomena tersebut, usulan penelitian ini akan mengkaji faktor determinan terhadap sistem remunerasi berbasis kinerja pada perbankan di level negara-negara di ASEAN, serta kaitannya dengan kinerja dan risiko perbankan. Penelitian ini akan mengembangkan model *Antecedent* dan *Outcome* dari variabel *Pay-for-Performance* sebagai bagian sentral dari pengelolaan bank yang efektif dan efisien.

Penelitian ini menggunakan sampel 263 bank yang terdaftar dalam bursa masing-masing negara dan tercantum dalam direktori bank sentral masing-masing negara pada tahun 2011-2013. Sampel dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling dan menggunakan model regresi berganda sebagai alat analisis statistik.

Hasilnya, terbukti *CEO Tenure*, *CEO Turnover* dan keberadaan komite nominasi dan remunerasi memiliki pengaruh terhadap *Pay-for Performance* CEO. Sedangkan multiple directorship tidak berpengaruh terhadap *Pay-for Performance*. Selain itu dari penelitian ditemukan bahwa *Pay-for-Performance* berhubungan negatif dengan kinerja, dan berhubungan positif terhadap risiko pasar perbankan.

**Kata Kunci:** *Pay-for-Performance*, kompensasi, remunerasi, kinerja perbankan, risiko kredit, risiko pasar, karakteristik CEO

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*The only thing that stands between you and your dream is the will to try and the belief that it is actually possible. –Joel Brown*

Tidak ada hasil yang mengkhianati usaha. –Anonim

If you never give up, then you never fail. –Penulis

Teruntuk Mamah, Papah dan Adik-adikku  
*For you I bleed myself dry*

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, serta kemudahan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi sebagian persyaratan mendapat gelar sarjana. Selama pembuatan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si.,Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Puji Harto, S.E., M,Si., Akt., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, nasihat serta pesan-pesan moral kepada penulis.
4. Bapak Dr. H. Raharja, M. Si., Akt Selaku dosen wali yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dan pengajaran kepada penulis.
5. Kedua orang tuaku, yang tak lelah memberikan doa, perhatian, kasih sayang yang tulus serta dukungan untuk terus mengejar mimpi sehingga penulis dapat terus berjuang hingga saat ini.
6. Kakek Nang Rahoyo dan Nenek Sumiyati yang terus memberikan doa, dukungan, kasih sayang, serta keyakinan penuh atas kesuksesan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.



7. Adik-adikku tersayang, Nova Permata dan Rizky Abdurrazak yang telah memberikan semangat dan doa. Kalian harus melebihi pencapaian penulis saat ini dan menjadi kebanggaan Mamah, Papah dan keluarga.
8. Irwansyah, yang tak pernah mengeluh meski selalu menjadi tempat keluhan penulis. Terimakasih karena telah hadir dan menjadi alasan untuk berjuang.
9. Sahabat “REMBUG TUWO”, Rainer, Habib, Bambo, Ciwul, Fika, Galuh, Hasna yang telah mendirikan perkumpulan paling aneh sedunia. Semoga kita akan terus bersenang-senang bersama sampai tua nanti.
10. Sahabat “HITZ”, Alif, Bahrul, Majid, Diana, Wabi, Atikah, IU, karena telah menjadi *partner in crime* di waktu senang dan susah. *A pleasure to have you all.*
11. Sahabat ceria, Nony, Kiky, Hapsa, Riris, Ais, Fajar, Hanif, Dama, Seno, Fidya atas semangat, dukungan, dan kebersamaannya 9 tahun ini, dan tahun-tahun kedepannya.
12. Teman-teman “GEMBEL” Akuntansi UNDIP 2011 untuk semua petualangan, jalan-jalan, kebersamaan, dan canda tawanya. Kalian membuat anggapan bahwa kuliah itu tidak menyenangkan, salah. *See you on top ‘mbel’!*
13. Adik-adikku divisi KABANG KMA UNDIP, Tessa, Hunter, Shey, Mbarep, Wira, Yudhis dan, Anin yang telah membuat setahun terakhir di KMA menjadi begitu berharga.
14. Tim Futsal Putri FEB UNDIP atas kebersamaan, tangis, tawa, cidera, perjuangan, kekalahan, kemenangan, dan pialanya. Kalian tim terbaik yang pernah ada. *Stay STRONG & BEAUTY!*

15. Keluarga Mahasiswa Akuntansi UNDIP 2014 dan AIESEC UNDIP atas semua pelajaran dan pengalaman yang telah diberikan kepada penulis.
16. Teman Senasib Se-pantang pupus harapan, Indri, Novita, Andrie, Siwi, Rani, Mbak Cicik, dan teman-teman anak bimbingan Pak Puji yang telah menemani penulis berjuang menyelesaikan skripsi ini.
17. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun sehinggadapat dijadikan acuan dalam penulisan karya-karya ilmiah selanjutnya. Akhirkata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 13 Maret 2015

## DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK .....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	14
1.4 Sistematika Penulisan.....	15
BAB 2. STUDI PUSTAKA .....	17
2.1 Landasan Teori .....	17
2.1.1 Agency Theory.....	17
2.1.2 Tinjauan Kompensasi Eksekutif .....	20
2.1.3 <i>Pay-for-Performance</i> .....	23
2.1.4 Kinerja Perbankan.....	24
2.1.5 Risiko Perbankan .....	25
2.1.6 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Eksekutif.....	28
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30
2.3 Kerangka Pemikiran .....	34
2.4 Pengembangan Hipotesis .....	35
2.4.1 Pengaruh CEO <i>tenure</i> terhadap <i>Pay-for Performance</i> Perbankan..	35
2.4.2 Pengaruh CEO <i>Turnover</i> terhadap <i>Pay-for Performance</i> Perbankan.....	36
2.4.3 Pengaruh CEO <i>Multiple directorship</i> terhadap <i>Pay-for Performance</i> Perbankan.....	38
2.4.4 Pengaruh Keberadaan Komite Remunerasi dan Nomisasi terhadap <i>Pay-for Performance</i> Perbankan .....	39
2.4.5 Pengaruh <i>Pay-for-Performance</i> Terhadap Kinerja Perbankan .....	40
2.4.6 Pengaruh <i>Pay-for-Performance</i> Terhadap Risiko Perbankan.....	41
BAB 3. METODE PENELITIAN .....	42

3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	42
3.1.1	Variabel Penelitian .....	42
3.1.2	Definisi Operasional variabel.....	42
3.2	Populasi dan Sampel .....	49
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	50
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	51
3.5	Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	51
3.5.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	51
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	51
3.5.3	Uji Hipotesis .....	54
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	58
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	58
4.1.1	Deskripsi Umum Penelitian .....	58
4.2	Analisis Data .....	60
4.2.1	Statistik Deskriptif .....	60
4.2.2	Analisis Regresi Linier Berganda .....	64
4.2.3	Uji Asumsi Klasik.....	65
4.2.4	Hasil Pengujian Hipotesis .....	77
4.3	Pembahasan .....	82
4.3.1	CEO <i>Tenure</i> berpengaruh positif terhadap Pay-for Performance bank.....	83
4.3.2	CEO <i>Turnover</i> berpengaruh negatif terhadap Pay-for Performance bank.....	84
4.3.3	CEO <i>Multiple directorship</i> berpengaruh positif terhadap Pay-for Performance bank.....	86
4.3.4	Keberadaan Komite Nominasi dan Remunerasi berpengaruh positif terhadap Pay-for Performance bank.....	87
4.3.5	<i>Pay-for-Performance</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Bank.....	89
4.3.6	<i>Pay-for-Performance</i> berpengaruh positif terhadap Risiko Kredit Bank.....	90
4.3.7	<i>Pay-for-Performance</i> berpengaruh negatif terhadap Risiko Pasar Bank.....	91
4.3.8	Ukuran Perusahaan.....	92
4.3.9	Dummy Country .....	92
BAB 5.	PENUTUP .....	94
5.1	Kesimpulan.....	94
5.2	Keterbatasan .....	96
	DAFTAR PUSTAKA .....	98
	LAMPIRAN 1 .....	102
	LAMPIRAN 2 .....	106
	LAMPIRAN 3 .....	109
	LAMPIRAN 4.....	112
	LAMPIRAN 5 .....	115

## DAFTAR TABEL

	Halaman
<b>Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabel 4.1 Perincian Sampel .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabel 4.2 Statistik Deskriptif .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabel 4.4 Hasil Uji Statistik Kolmogorov-Smirnov .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel 4.5 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1 (LnPAY) .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2 (ROA) .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 3 (NPLnet) .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 4 (NIM) .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4.9 Hasil Uji Glejser Persamaan 1 (LnPAY) .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel 4.10 Hasil Uji Glejser Persamaan 2 (ROA) .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel 4.11 Hasil Uji Glejser Persamaan 3 (NPLnet) .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabel 4.12 Hasil Uji Glejser Persamaan 4 (NIM) .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabel 4.13 Hasil Uji Durbin Watson .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabel 4.14 Hasil Uji Statistik F .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Determinasi (<math>R^2</math>) .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabel 4.16 Hasil Uji Statistik t Persamaan 1 (LnPAY) .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 4.17 Hasil Uji Statistik t Persamaan 2 (ROA) .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 4.18 Hasil Uji Statistik t Persamaan 3 (NPLnet) .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 4.19 Hasil Uji Statistik t Persamaan 4 (NIM) .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis .....</b>	<b>83</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
Gambar 4.1 Histogram Normalitas Persamaan 1 (lnPAY).....	66
Gambar 4.2 Histogram Normalitas Persamaan 2 (ROA) .....	67
Gambar 4.3 Histogram Normalitas Persamaan 3 (NPLnet).....	67
Gambar 4.4 Histogram Normalitas Persamaan 4 (NIM) .....	67
Gambar 4.5 <i>Normal Probability Plot</i> Persamaan1 (lnPAY) .....	68
Gambar 4.6 <i>Normal Probability Plot</i> Persamaan2 (ROA) .....	68
Gambar 4.7 <i>Normal Probability Plot</i> Persamaan3 (NPLnet).....	68
Gambar 4.8 <i>Normal Probability Plot</i> Persamaan4 (NIM).....	69
Gambar 4.9Grafik <i>Scatterplot</i> Persamaan 1 (LnPAY) .....	73
Gambar 4.10Grafik <i>Scatterplot</i> Persamaan 2 (ROA) .....	74
Gambar 4.11Grafik <i>Scatterplot</i> Persamaan 3 (NPLnet).....	74
Gambar 4.12Grafik <i>Scatterplot</i> Persamaan 4 (NIM) .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
<b>Lampiran 1 Hasil Uji Statistik Persamaan 1 (LnPAY) .....</b>	<b>102</b>
<b>Lampiran 2 Hasil Uji Statistik Persamaan 2 (ROA) .....</b>	<b>106</b>
<b>Lampiran 3 Hasil Uji Statistik Persamaan 3 (NPLnet).....</b>	<b>109</b>
<b>Lampiran 4 Hasil Uji Statistik Persamaan 4 (NIM).....</b>	<b>112</b>
<b>Lampiran 5 Rincian Daftar Sampel Bank .....</b>	<b>115</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perbankan merupakan salah satu sektor penting di dalam suatu negara. Menurut Susilo, dkk (2004: 7). Lembaga keuangan termasuk bank mempunyai peran strategis sebagai wahana yang mampu menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat secara efektif dan efisien ke arah peningkatan taraf hidup rakyat. Selain itu bank juga sebagai lembaga perantara keuangan (*finance intermediaries*) dan prasarana pendukung yang amat vital untuk menunjang kelancaran perekonomian. Fungsi perbankan sebagai lembaga intermediasi akan berjalan dengan baik apabila kedua pihak tersebut memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap bank. Maka dari itu, Perbankan perlu meningkatkan kinerja dan memelihara kesehatannya demi menjaga kepercayaan nasabah.

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor perbankan nasional mengalami peningkatan. Menurut Data Statistik Perbankan Indonesia yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) laba perbankan Indonesia tahun 2013 menembus 106,7 triliun, tumbuh 14.95% dibanding tahun 2012 dengan laba sebesar 92,8 triliun. Adapun laba tahun 2011 yaitu sebesar 75,07 triliun. Sedangkan Aset perbankan Indonesia tahun 2013 mencapai 4.817 triliun naik dari tahun 2012 yang asetnya sebesar 4.262 triliun. Hal ini tidak terlepas dari peningkatan kinerja para bankir yang profesional dan berpengalaman di industri perbankan Indonesia.



Selain peningkatan dalam kinerja, industri perbankan juga harus mampu menekan risiko bisnis yang dihadapinya. Seiring dengan pesatnya perkembangan lingkungan eksternal dan internal dalam industri perbankan di Indonesia, risiko bisnis yang akan dihadapi juga semakin kompleks. Menurut Siamat (2005) risiko bisnis atau *bussiness risk* bank adalah tingkat ketidakpastian yang dihadapi bank mengenai pendapatan yang mungkin diterima. Maka dari itu agar bank dapat mencapai tujuannya, diperlukan pengelolaan yang baik terhadap risiko.

Mengacu pada ketentuan Bank Indonesia No. 11/25/PBI/2010 perubahan PBI No 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi bank, terdapat delapan jenis risiko yang harus dikelola atau dipertimbangkan oleh bank. Kedelapan jenis risiko tersebut adalah risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko kepatuhan, risiko hukum, risiko reputasi, dan risiko strategi.

Dari beberapa risiko tersebut, risiko kredit merupakan salah satu risiko yang sering dihadapi perbankan karena setiap rupiah yang tidak tertagih menjadi macet dan menimbulkan biaya penyisihan dalam laporan laba rugi bank. Risiko kredit adalah risiko dimana bank mengalami kemungkinan ketidakmampuan konsumen dalam membayar kredit secara penuh dan tepat waktu (Gumayantika & Irwanto, 2010). Dalam menjalankan aktivitasnya, risiko kredit timbul apabila debitur tidak mampu memenuhi kewajibannya kepada bank seperti pembayaran pokok pinjaman ataupun pembayaran bunga dari hasil kreditnya. Dengan demikian, untuk mengimbangi kinerjanya bank harus dapat mengelola risiko kreditnya agar mampu memaksimalkan tingkat pengembalian kepada masyarakat.

Tujuan perbankan melakukan kegiatan kredit adalah untuk mendapatkan pendapatan bunga. Dalam usahanya tersebut, bank juga dihadapkan dengan risiko dalam menghimpun dana yang dipengaruhi oleh faktor pasar yaitu nilai tukar dan suku bunga, yang dapat menimbulkan risiko pasar (Meilania, 2014). Risiko pasar timbul akibat adanya perubahan variabel pasar seperti suku bunga, perubahan nilai tukar saham, dan hal lain yang menentukan harga pasar saham di dalam bank menghimpun dana dari masyarakat. Perubahan risiko pasar ini akan mempengaruhi pendapatan dan biaya bunga yang merupakan hasil kegiatan operasional utamanya.

Data empiris menunjukkan hasil yang beragam atas hubungan kompensasi dengan risiko bisnis perusahaan. Menurut Ozdemir, et al (2013) dewan direksi mengelompokkan perusahaan berdasarkan tinggi rendahnya risiko yang dihadapi dalam menentukan besaran kompensasi CEO yang akan diterima. Kompensasi yang lebih tinggi akan diberikan kepada perusahaan dengan risiko tinggi. Akibatnya, mereka akan meningkatkan kinerja perusahaannya dalam upaya menurunkan tingkat risiko yang dihadapi bank. Sehingga dengan meningkatnya kompensasi yang diterima CEO, diharapkan kemampuannya dalam menurunkan risiko menjadi berkembang.

Dalam upaya penekanan risiko dan peningkatan kinerja, perusahaan sangat bergantung pada kemampuan individu-individu di dalamnya. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja individu dalam perusahaan adalah dengan memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dilakukan (Guillet, et al, 2012). Peningkatan kinerja sektor perbankan seiring dengan trend global menyebabkan

tuntutan akan adanya peningkatan dalam penghargaan atas kinerja manajemen. Salah satu bentuk penghargaan yang dapat diberikan kepada manajemen adalah kompensasi. Menurut Sihotang (2007: 200) "Kompensasi adalah pengaturan pemberian keseluruhan balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan." Pemberian kompensasi yang sesuai dengan prestasi yang dicapai dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkat kinerja keseluruhan perusahaan. Pemberian kompensasi yang tinggi dan kompetitif kepada para karyawan diharapkan dapat menciptakan produktivitas dan kreatifitas sehingga profit dan bisnis akan terus berkembang.

Dalam sebuah perusahaan, CEO (*Chief Executive Officer*) adalah salah satu pihak yang dibayar cukup tinggi dan paling banyak diekspos dibanding dengan eksekutif lain, oleh karena itu pembahasan terkait dengan kompensasi yang terkait kinerja sering terfokus pada kompensasi yang diterima CEO. Ada dua topik utama dalam pembahasan kompensasi CEO, yang pertama umumnya membahas hubungan kompensasi yang diterima CEO dengan kepentingan pemilik perusahaan atau pemegang saham. Dalam teori keuangan masalah ini sering dikenal dengan permasalahan keagenan atau *agency problem*. Topik kedua membahas apakah kompensasi yang diterima oleh CEO sudah wajar, terlalu tinggi atau terlalu rendah dan hubungannya dengan kinerja perusahaan (Muharam, 2004).

Kompensasi CEO pada negara berkembang seperti Amerika Serikat dan Inggris telah dipelajari secara ekstensif dalam dua dekade terakhir. Hal ini disebabkan semakin populernya isu kompensasi eksekutif dan adanya kemudahan

dalam mendapatkan data melalui bursa saham dari perusahaan-perusahaan swasta besar di negara tersebut (Kato & Long, 2005). Menurut Kato, Kim, dan Lee, (2007), perusahaan di negara berkembang khususnya Asia masih belum diwajibkan mengungkapkan informasi mengenai kompensasi perseorangan, sehingga penelitian mengenai kompensasi CEO masih jarang dilakukan akibat keterbatasan data. Fenomena serupa juga terjadi di Indonesia dan beberapa negara ASEAN lainnya. Di Indonesia belum ada peraturan yang mewajibkan perusahaan untuk mengungkapkan besaran kompensasi yang diterima eksekutifnya sehingga perusahaan yang mengungkapkan jumlah kompensasi eksekutifnya masih terbatas. Selain itu, perusahaan juga sangat menjaga kerahasiaan jumlah gaji yang diterima karyawannya karena mengungkapkan besaran gaji yang diterima individu yang bekerja masih dianggap tabu untuk dilakukan.

Terdapat faktor-faktor lainnya yang juga menentukan besarnya gaji yang akan diterima karyawan. Sebagian besar penelitian mengenai kompensasi eksekutif masih belum bersifat menyeluruh terutama di dalam membahas faktor-faktor yang menentukan kompensasi eksekutif. Menurut Vidyatmoko, dkk (2009). Faktor-faktor yang menentukan kompensasi eksekutif pada umumnya dibahas melalui perspektif ekonomi, manajemen, dan tata kelola (*governance*).

Pengaruh tata kelola dan mekanisme insentif juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi yang akan diberikan kepada eksekutif. Menurut Vidyatmoko, dkk (2009) Peneliti manajemen mengkaji variabel-variabel tingkat individu sebagai faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan kepada manajemen. Karakteristik individu CEO seperti umur, lama menjabat

(*tenure*), kepemilikan, dan motivasi kerja dapat menjadi bahan pertimbangan pemberian kompensasi terhadap seorang CEO. Variabel lainnya yang mempengaruhi adalah komposisi komite kompensasi. Hasil empiris menunjukkan bahwa antara kompensasi eksekutif dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi eksekutif tersebut terdapat hubungan yang beragam.

Nourayi dan Mintz (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa lamanya CEO menjabat dalam suatu perusahaan mempengaruhi keputusan dalam pemberian kompensasi. Semakin sedikit jangka waktu CEO menjabat, semakin sedikit pula pengalaman yang dimilikinya. Hal ini semakin memperbesar pengaruh kinerja dalam penilaian terhadap kompensasi. CEO yang telah lama menjabat dan mendekati masa pensiunnya akan dinilai berdasarkan pengukuran akuntansi dari data historis kinerja yang telah dilakukannya selama menjabat sebagai CEO. Hal ini akan menyederhanakan indikator penilaian dan menghasilkan kompensasi yang cukup tinggi. Sedangkan pada CEO yang baru menjabat, indikator penilaian menjadi lebih sulit akibat belum adanya nilai historis atas prestasi yang telah dicapai sehingga membuat kompensasi yang akan diraihnya tidak begitu besar.

Selain lamanya seorang CEO menjabat, faktor lain yang mempengaruhi adalah pergantian CEO (*turnover*). Ada dua penjelasan yang bertentangan mengenai hubungan antara insentif dan kinerja yang berkaitan dengan *turnover* CEO. Dalam analisis sederhana mengenai permasalahan prinsipal dan agen, perusahaan memberikan insentif dalam rangka memotivasi CEO secara langsung melalui kompensasi berdasarkan kinerja, dan secara tidak langsung melalui sistem

pemberhentian kerja. Apabila kedua sistem insentif ini dihadapkan pada struktur biaya yang berbeda, maka perusahaan yang memberikan insentif lebih tinggi akan menghadapi pemberhentian manajer yang lebih tinggi saat kinerja perusahaan memburuk (Chakraborty, et al 2006)

Menurut Chakraborty, et al (2006) Perusahaan dengan skema kompensasi yang kuat akan mendorong CEO untuk meningkatkan kinerjanya sehingga sistem ini dapat menunjukkan kemampuan CEO yang rendah saat kinerja perusahaan memburuk. Dalam perusahaan dengan skema kompensasi yang kuat memiliki kecenderungan untuk memberhentikan CEO saat kinerja perusahaan mereka memburuk. Hal ini mengakibatkan tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Tetapi hubungan ini tidak berlaku pada CEO yang memiliki ekuitas saham diatas 5% karena dengan kepemilikan ekuitas yang cukup tinggi meningkatkan pengaruh dalam perusahaan yang akhirnya akan menekan tingkat *turnover*.

Dalam menetapkan besarnya remunerasi yang akan diberikan kepada eksekutifnya, Dewan komisaris dibantu oleh komite nominasi dan remunerasi. Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/POJK.04/2014 tentang "Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten Atau Perusahaan Publik" Komite nominasi dan remunerasi adalah komite yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan fungsi dan tugas Dewan Komisaris terkait Nominasi dan Remunerasi terhadap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris. Salah satu tugasnya adalah memberikan rekomendasi kepada dewan komisaris mengenai struktur, kebijakan dan besaran remunerasi dewan direksi, serta melakukan penilaian kinerja dengan kesesuaian

remunerasi yang diterima masing-masing anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris. Diharapkan dengan adanya komite tersebut, kesesuaian antara kompensasi dan kinerja para eksekutif akan terbentuk.

Kenyataannya, kondisi yang demikian antara kompensasi dan kinerja tidak selalu terpenuhi. Ada kalanya bisnis perbankan tidak tumbuh sesuai harapan, namun remunerasi yang diberikan kepada bankir tetap mengalami peningkatan yang terkadang tidak sesuai dengan tingkat pertumbuhan laba, seperti yang terjadi pada tahun 2013. Pada tahun 2013 laba perbankan tumbuh 13,05% dan remunerasi naik sebesar 15,59%. Pada tahun 2012 laba tumbuh lebih tinggi dari tahun 2013 yakni mencapai 22,14% dengan kenaikan remunerasi sebesar 15,34%. Hal ini berarti pada tahun 2013 kenaikan remunerasi bankir kurang sejalan dengan pertumbuhan bisnis perbankan. (Infobanknews.com, 5 Januari 2015)

Berkaitan dengan sistem remunerasi sektor perbankan Indonesia, terdapat kontroversi berkaitan dengan pembayaran gaji dan tunjangan yang dinilai publik terlalu tinggi. Berdasarkan kajian Biro Riset Infobank (birI), remunerasi para bankir di Indonesia menunjukkan tren yang terus meningkat. Selama tiga tahun terakhir atau sejak 2010, remunerasi direksi dan komisaris bank naik sebesar 55% (2010-2013) dengan rata-rata kenaikan lebih dari 15% per tahun. Pada akhir tahun 2013 industri perbankan nasional yang terdiri dari 120 bank dengan total aset 4.954,47 triliun rupiah mengeluarkan remunerasi untuk direkso dan komisaris sebesar 3,75 triliun atau meningkat 15,34% dari tahun 2012 yang jumlah remunerasinya sebesar 3.25 triliun. (Infobanknews.com, 5 Januari 2015)

Apabila para manajer puncak pada sektor perbankan dibayar terlalu tinggi (*overpaid*), hal ini akan mengakibatkan rendahnya daya kompetitif perbankan nasional dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan dibukanya pasar ASEAN melalui ASEAN *Economic Community* atau Masyarakat Ekonomi Asia pada tahun 2015. Padahal menurut Infobanknews.com (Maret, 2013) gaji bankir di Indonesia menempati posisi tertinggi dibandingkan bankir di sejumlah negara anggota ASEAN. Kontribusi gaji terhadap biaya overhead perbankan Indonesia juga merupakan yang tertinggi dengan presentase mencapai 2,44%. Sementara Filipina, Malaysia, dan Thailand masing-masing sebesar 1,81%, 1,74% dan 1,34%. Secara nominal, angka remunerasi direksi perbankan di Malaysia mencapai Rp5,6 miliar per tahun. Sedangkan di Thailand mencapai Rp 2 miliar per tahun. Tahun 2012 rata-rata remunerasi direksi Indonesia tercatat sebesar Rp 12 miliar per tahun. Sehingga dapat dikatakan terdapat perbedaan jumlah remunerasi yang cukup tinggi antara Indonesia dan negara ASEAN lainnya.

Meskipun integrasi di sektor perbankan dalam kerangka ASEAN *Economic Community* atau yang selanjutnya disingkat AEC baru akan terjadi pada tahun 2020, namun terintegrasinya pasar modal 2015 dapat memberikan tekanan di sisi pendanaan dan pembiayaan bank. Di sisi pendanaan nasabah akan memiliki lebih banyak alternatif penempatan dana selain perbankan. Maka dari itu, Perbankan di Indonesia tidak boleh lengah meskipun kinerjanya dalam segi keuangan mengalami peningkatan yang cukup signifikan.

Berdasarkan fenomena tersebut, usulan penelitian ini akan mengkaji faktor determinan terhadap sistem remunerasi berbasis kinerja pada perbankan di negara-



negara ASEAN, serta kaitannya dengan kinerja dan risiko perbankan itu sendiri. Penelitian ini menjadi perlu untuk dilakukan dengan beberapa argumen yang mendasari. Pertama, Perkembangan perbankan di Indonesia selama beberapa tahun terakhir menunjukkan prestasi yang menggembirakan pada level internasional. Berdasarkan data yang dirilis secara tahunan oleh majalah Forbes, tercatat 9 perusahaan Indonesia yang masuk ke dalam list perusahaan paling sukses di dunia pada tahun 2013. Dari 9 perusahaan tersebut, 5 diantaranya merupakan perusahaan dari sektor perbankan. Bank Mandiri menempati urutan tertinggi dibanding 4 bank lainnya dengan total laba sebesar 1,1 miliar rupiah. Disusul oleh Bank BCA, Bank BRI, Bank BNI dan Bank Danamon.

Tidak hanya Indonesia, industri perbankan di kawasan ASEAN juga mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Terbukti dengan masuknya beberapa bank di negara Singapura dan Malaysia dalam Data 150 Bank terbaik berdasarkan Total Aset (2013) yang dirilis oleh majalah *The Banker*. Tiga bank dari Singapura yang mencatatkan namanya dalam daftar tersebut adalah DBS (Development Bank Singapore), OCBC (Oversea-Chinese Banking Corporation), dan UOB (United Oversea Bank) dengan masing-masing total aset sebesar 230 ribu USD, 194 ribu USD, dan 166 ribu USD. Dua bank dari Malaysia yang masuk dalam daftar tersebut adalah Malaysian Bank Berhad (Maybank) dan CIMB Group. Hal ini membuktikan bahwa iklim pertumbuhan bank di kawasan ASEAN cukup baik dan mampu bersaing dengan bank-bank lain di jajaran internasional.

Kedua, kesiapan perbankan nasional menjelang diberlakukannya ASEAN *Economic Community* 2015 masih dipertanyakan. Hal ini berkaitan dengan tingkat

kompetisi yang terbuka pada sektor perbankan nasional ketika berhadapan dengan bank asing papan atas dari Negara Asia tenggara lainnya. Dengan membandingkan dan menganalisis kinerja serta risiko bank domestik terhadap kompetitornya di Negara-negara Asia Tenggara, maka dapat diketahui posisi kompetitif perbankan Indonesia di ASEAN.

Ketiga, momentum AEC diatas menjadikan penelitian ini berguna dalam melihat sejauh mana faktor remunerasi dan karakteristik para bankir berkontribusi dalam peningkatan kinerja. Seiring pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015, belum ada penelitian yang secara aplikatif mengkaji kinerja dan risiko perbankan di Indonesia maupun negara-negara ASEAN lainnya.

Keempat, sebagian besar penelitian mengenai kompensasi eksekutif belum membahas faktor-faktor yang menentukan besarnya kompensasi secara menyeluruh. Menurut Vidyatmoko (2009) faktor-faktor tersebut terbagi ke dalam 3 perspektif yaitu perspektif ekonomi, manajemen dan *corporate governance*. Dalam penelitian ini, faktor-faktor dari perspektif manajemen dan corporate governance dilihat secara lebih luas. Karakteristik CEO yang terdiri dari lamanya menjabat (*tenure*) CEO, pergantian (*Turnover*) CEO , *Multiple directorship*CEO serta kehadiran komite nominasi dan remunerasi dalam perusahaan diteliti secara menyeluruh dan dalam satu kesatuan untuk melihat pengaruhnya terhadap penentuan besarnya kompensasi yang diberikan kepada eksekutif.

Penelitian mengenai hubungan antara kompensasi dan kinerja telah dilakukan sebelumnya oleh Kato, Kim, dan Lee (2006). Penelitian ini berfokus pada hubungan kompensasi eksekutif dan kinerja pada perusahaan di Korea

Selatan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pada perusahaan kecil (*non-chaebol*) kompensasi eksekutif berhubungan signifikan terhadap kinerja perusahaan di pasar saham. Sebaliknya hal tersebut tidak terjadi pada perusahaan konglomerat (*chaebol*). Berbeda dengan penelitian tersebut, Brick, Palmon, dan Wald (2006) memandang lemahnya hubungan kompensasi dengan kinerja disebabkan oleh adanya lingkungan pertemanan (*cronyism*) antara CEO dan dewan komisaris. Newton (2015) meneliti hubungan kompensasi dengan kinerja pada perusahaan nirlaba di Amerika Serikat. Hasilnya kompensasi relatif eksekutif berhubungan negatif signifikan dengan performa organisasi nirlaba yang besar. Kompensasi eksekutif yang terlalu tinggi berhubungan kuat dengan tata kelola yang lemah dan kinerja perusahaan yang buruk. Kajian teoritis yang disajikan dalam media elektronik infobanknews.com menyimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh pemilik perusahaan belum sebanding dengan kinerja yang dilakukan oleh para eksekutifnya.

Adanya inkonsistensi yang ditunjukkan pada latar belakang masalah diatas, maka perlu dilakukan penelitian untuk memberikan hasil yang lebih memadai melalui data yang telah tersedia.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Lamanya CEO menjabat (*CEO tenure*) berpengaruh terhadap *Pay-for-Performance* eksekutif perbankan?

2. Apakah pergantian CEO (*CEO Turnover*) berpengaruh terhadap *Pay-for-Performance* eksekutif perbankan?
3. Apakah *multiple directorship* CEO berpengaruh terhadap *Pay-for-Performance* eksekutif perbankan?
4. Apakah keberadaan komite remunerasi dan kompensasi di dalam perusahaan berpengaruh terhadap *Pay-for-Performance* eksekutif perbankan?
5. Apakah *Pay-for-Performance* eksekutif memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional perbankan?
6. Apakah *Pay-for-Performance* eksekutif memiliki pengaruh terhadap risiko kredit perbankan?
7. Apakah *Pay-for-Performance* eksekutif memiliki pengaruh terhadap risiko pasar perbankan?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Karakteristik CEO dan *Pay-for-Performance* terhadap Kinerja dan Risiko Perbankan di ASEAN. Tujuan penelitian ini secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh Lamanya CEO menjabat (*CEO tenure*) terhadap *Pay-for-Performance* eksekutif. perbankan
2. Menganalisis pengaruh pergantian CEO (*CEO Turnover*) terhadap *Pay-for-Performance* eksekutif perbankan.

3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan ganda (*multiple directorship*) CEO terhadap *Pay-for-Performance* eksekutif perbankan.
4. Menganalisis pengaruh keberadaan komite remunerasi dan kompensasi terhadap *Pay-for-Performance* eksekutif perbankan.
5. Menganalisis pengaruh *Pay-for-Performance* eksekutif terhadap kinerja operasional perbankan.
6. Menganalisis pengaruh *Pay-for-Performance* eksekutif terhadap risiko kredit dan risiko pasar perbankan.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan literatur-literatur yang sudah ada sebelumnya. Penelitian ini juga dapat digunakan untuk memperkaya referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat topik tentang karakteristik CEO, kompensasi eksekutif, kinerja dan risiko bisnis pada lembaga perbankan di ASEAN khususnya Indonesia.

#### **2. Kegunaan Praktis**

- 1) Bagi pihak manajemen, penelitian ini dapat menunjukkan bahwa karakteristik individu yang dimiliki oleh CEO serta kebijakan pemberian kompensasi bagi eksekutif memberikan dampak terhadap kinerja dan risiko perbankan.
- 2) Bagi pihak investor, bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan besaran kompensasi yang akan diberikan kepada eksekutifnya pada forum rapat umum perusahaan.

- 3) Bagi pihak regulator, khususnya Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan, penelitian ini menyediakan wawasan penting bagi para pembuat kebijakan untuk mengeluarkan peraturan yang mewajibkan perusahaan untuk mengungkapkan besaran kompensasi yang diterima eksekutifnya karena dapat berpengaruh terhadap kinerja dan risiko perusahaan tersebut.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini terdiri dari lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah yang mengemukakan fenomena mengenai karakteristik CEO, *Pay-for-Performance*, dan dampaknya terhadap kinerja dan Risiko perbankan. Bab ini juga memuat alasan pemilihan subjek dan topik penelitian. Perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan juga terkandung dalam bab ini.

##### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang teori-teori dan penelitian terdahulu yang melandasi penelitian. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Agency Theory*. Selain itu dalam bab ini dijelaskan mengenai karakteristik CEO, kompensasi eksekutif, kinerja perbankan, dan risiko perbankan yang mendasari teori dan permasalahan yang ada dan membentuk kerangka pemikiran serta perumusan hipotesis dalam penelitian ini.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang variabel-variabel yang digunakan dan definisi operasional variabel dalam penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari penelitian.

### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan pokok dari penelitian yang mencakup deskripsi objek penelitian dan analisis data, serta interpretasi mengenai Pengaruh Karakteristik CEO dan Kompensasi Eksekutif terhadap Kinerja dan Risiko Perbankan di ASEAN.

### BAB V : PENUTUP

Bab ini memaparkan kesimpulan peneliti yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Selain itu juga disertakan keterbatasan dalam penelitian dan saran serta implikasi untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II

### STUDI PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Agency Theory

Teori keagenan merupakan teori dasar yang digunakan untuk memahami *corporate governance*. Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa hubungan agensi terjadi ketika satu orang atau lebih (*principal*) mempekerjakan orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan. Yang disebut *principal* adalah pemegang sahan/ investor sebagai pemilik perusahaan sedangkan yang dimaksud *agent* adalah manajemen sebagai pengelola perusahaan. Inti dari hubungan keagenan adalah adanya pemisahan fungsi antara kepemilikan di investor dan pengendalian di pihak manajemen.

Adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan ini dapat menimbulkan konflik yang disebut *agency conflict* atau konflik keagenan. Hal ini disebabkan pihak prinsipal dan agen mempunyai kepentingan masing-masing yang saling bertentangan (Jensen dan Meckling, 1976). Menurut Meisser, et al., (2005) hubungan keagenan ini mengakibatkan dua permasalahan yaitu terjadinya asimetri informasi (*information asymmetry*) dan konflik kepentingan (*conflict of interest*).



Asimetri informasi terjadi ketika manajemen secara umum memiliki lebih banyak informasi mengenai posisi keuangan yang sebenarnya dan posisi operasi entitas dari pemilik. Asimetri informasi dapat memberikan celah bagi manajemen untuk melakukan tindakan oportunistik (*moral hazard*) karena terdapat dua kepentingan yang berbeda dalam perusahaan dimana masing-masing pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendaki (Ali, 2002). Di sisi lain, konflik kepentingan dapat terjadi akibat ketidaksamaan tujuan, dimana manajemen tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik. Seringkali muncul konflik kepentingan saat manajemen bekerja memaksimalkan keuntungannya sendiri daripada memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham.

Saat konflik kepentingan muncul, kepentingan pemilik dan manajer menjadi tidak sejalan, akibatnya menciptakan laba perusahaan yang stabil secara berkelanjutan menjadi lebih sulit. Hambatan seperti konflik kepentingan, biaya pengambilan keputusan dan pengawasan eksekutif yang terlalu tinggi dapat menurunkan kinerja dan nilai pasar perusahaan. (Guillet, et al, 2011).

Konflik akibat masalah agensi tersebut dapat dikurangi, salah satunya dengan cara pemberian kompensasi yang tepat bagi para manajer (Jensen dan Murphy, 1990). Suatu rencana kompensasi eksekutif dapat memberikan motivasi bagi para manajer agar bekerja sesuai dengan keinginan dari para pemilik (prinsipal). Kompensasi ini diberikan sebagai penyeimbang atas kesempatan yang hilang (*opportunity loss*) dari eksekutif tersebut. Hal ini dikarenakan para eksekutif harus bekerja hanya pada satu perusahaan dan bukan pada

perusahaan lain. Oleh karena itu ada unsur risiko yang harus dihadapi oleh eksekutif tersebut sebagai taruhan reputasi dan finansial. Pemberian paket kompensasi yang tepat dapat digunakan untuk mengatasi masalah *moral hazard* manajemen.

Secara moral, manajer bertanggung jawab untuk mengoptimalkan keuntungan para pemilik dan sebagai imbalannya akan memperoleh kompensasi sesuai dengan kontrak. Dengan adanya kebijakan pemberian kompensasi yang tepat, pemilik perusahaan mengharapkan manajemen dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan berusaha semaksimal mungkin untuk mengurangi risiko yang kemungkinan akan dihadapi perusahaan.

Mekanisme *good corporate governance* merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk mengatasi masalah keagenan. Mekanisme pengendalian *corporate governance* memberikan suatu cek dan balance yang dapat memperkecil perbedaan kepentingan antara kedua belah pihak. Mekanisme *good corporate governance* memiliki kemampuan dalam kaitannya menghasilkan suatu laporan keuangan yang memiliki kandungan informasi laba.

Salah satu aspek terwujudnya *good corporate governance* adalah adanya pengawasan yang efektif. Apabila dilihat dari perspektif agensi, terdapat dua mekanisme pengawasan manajemen yang umum, yaitu pengawasan internal dan pengawasan eksternal. Salah satu mekanisme pengawasan internal adalah keberadaan dewan komisaris dan komite-komite internal perusahaan, sedangkan mekanisme pengawasan eksternal adalah pemeriksaan oleh auditor eksternal yang independen (Subramaniam, *et al.*, 2009).

Komite yang dibentuk dewan komisaris merupakan mekanisme *corporate governance* yang efektif untuk mengatasi masalah agensi. Umumnya, komite tersebut diprediksi ada ketika situasi *agency cost* cenderung tinggi, misalnya *leverage* tinggi, dan ukuran perusahaan yang cukup besar pula (Subramaniam, *et al.*, 2009; Chen, *et al.*, 2009). Dengan adanya komite yang independen, kinerja manajemen menjadi terpantau dan dapat dilaporkan secara lebih terbuka oleh komite-komite yang ada. Hal ini dapat mengurangi asimetri Informasi dan menjembatani konflik kepentingan antara pihak pemilik dan manajemen.

### **2.1.2 Tinjauan Kompensasi Eksekutif**

Menurut A.Sihotang (2007: 75) Kompensasi adalah pengaturan pemberian keseluruhan balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Menurut Jensen and Meckling (1976) cara terbaik untuk mengurangi masalah keagenan adalah dengan memberikan kompensasi eksekutif berdasarkan kinerja manajemen.

Kompensasi eksekutif mengacu pada keseluruhan imbalan yang diterima oleh eksekutif termasuk di dalamnya adalah gaji pokok, insentif jangka pendek

ataupun jangka panjang, bonus, opsi saham, dan bentuk lainnya dari kompensasi (Guillet.,et al, 2011). Tingkat motivasi eksekutif memainkan peran yang penting dalam kesuksesan manajemen perusahaan. Maka dari itu, kompensasi eksekutif dianggap sebagai faktor signifikan dalam memotivasi manajemen. Sehingga tak dapat dihindarkan bila perusahaan berusaha mencari strategi terbaik dalam memberikan kompensasi yang dibutuhkan eksekutif.

Sistem pemberian kompensasi sangat berpengaruh dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu harapan perusahaan dengan tingginya tingkat motivasi akibat pemberian kompensasi adalah peningkatan produktivitas atau pencapaian tingkat kinerja yang tinggi. Seperti dalam penelitian Kato and Kobu (2004) yang mengemukakan bahwa kompensasi CEO berhubungan positif signifikan dengan kinerja perusahaan dimana sensitifitasnya meningkat seiring dengan meningkatnya ukuran perusahaan dan adanya sistem bonus. Keadilan dalam pemberian kompensasi akan membuat karyawan merasa puas dan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Pada sektor perbankan dengan pemberian kompensasi yang tinggi dan kompetitif kepada para karyawan terutama para eksekutifnya diharapkan dapat menciptakan produktivitas, profit, dan bisnis yang terus tumbuh. Berdasarkan angka-angka finansial yang telah dipublikasikan, harapan tersebut telah terealisasi. Sesuai dengan Data Statistik Perbankan Indonesia (2013) total laba yang dihasilkan industri perbankan Indonesia sejak tahun 2011 hingga tahun 2013 terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2011 total laba sektor perbankan

mencapai 75.077 miliar, diikuti dengan 92.830 miliar dan 106.707 miliar pada tahun 2012 dan 2013 (Infobanknews, Maret 2013).

Dalam sektor perbankan, penetapan kebijakan dalam menentukan besarnya kompensasi yang diterima para eksekutif ditentukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Kompensasi yang diterima para eksekutif perbankan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Dalam infobanknews.com (Maret, 2013) secara nominal, angka remunerasi direksi perbankan di Indonesia adalah yang tertinggi di ASEAN. Tahun 2012 rata-rata remunerasi direksi Indonesia tercatat sebesar Rp 12 miliar per tahun. Di Malaysia rata-rata remunerasi mencapai Rp5,6 miliar per tahun, sedangkan di Thailand mencapai Rp 2 miliar per tahun. Sehingga dapat dikatakan terdapat perbedaan jumlah remunerasi yang cukup tinggi antara Indonesia dan negara ASEAN lainnya.

Meski demikian, menurut data Infobanknews.com (5 Januari, 2015) bisnis perbankan tidak tumbuh sesuai harapan, namun remunerasi yang diberikan kepada bankir tetap mengalami peningkatan. Pada tahun 2013 laba perbankan tumbuh 13,05% dan remunerasi naik sebesar 15,59%. Sedangkan pada tahun 2012 meski laba tumbuh lebih tinggi dari tahun 2013 yakni mencapai 22,14%, kenaikan remunerasi tetap terjadi yakni sebesar 15,34%. Hal ini menunjukkan bahwa meski terjadi penurunan pertumbuhan laba, namun jumlah remunerasi yang diberikan tetap mengalami kenaikan pada tahun 2013. Dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang tidak konsisten antara laba sebagai indikator kinerja perusahaan dan kompensasi yang diterima eksekutif.

### 2.1.3 *Pay-for-Performance*

Sistem kompensasi harus direncanakan sehubungan dengan strategi dan tujuan perusahaan tersebut. Tetapi sistem kompensasi juga harus mempertimbangkan keseimbangan antara keuntungan dan biaya perusahaan dengan harapan dari para karyawan. Pemberian kompensasi harus berada pada tingkat yang memastikan adanya efektivitas kinerja perusahaan dan pemberian imbalan yang sesuai atas ketrampilan, kemampuan, pengetahuan, pengalaman dan pencapaian kinerja karyawan.

Menurut Mulyadi dan Setiawan (2000), kompensasi yang diberikan kepada anggota lintas fungsional didasarkan pada kinerja (*performance*) dan keterampilan (*skill*). *Performance pay*, merupakan pertemuan antara kemampuan perusahaan dan ketrampilan individu yang didasarkan pada kombinasi kinerja perusahaan, kinerja sistem dan kinerja individu. Komponen yang dalam penelitian ini dianggap mampu mempertimbangkan antara efektivitas perusahaan dan ketrampilan eksekutif. Karena setiap kompensasi yang diberikan diharapkan mampu menjadi motivasi dan menyumbangkan sejumlah peningkatan kinerja perusahaan. Sehingga besaran kompensasi disesuaikan dengan jumlah laba yang diterima oleh perusahaan pada tahun yang bersangkutan sebagai gambaran kinerja yang telah dicapai oleh CEO dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk membuktikan hubungan antara kinerja bank dan jumlah kompensasi yang diberikan kepada eksekutif, maka dalam penelitian ini kompensasi dihitung dengan menggunakan rasio total kompensasi dibagi laba (rugi) tahun berjalan setelah dikurangi pajak. Rumusnya adalah:

$$Pay - for - Performance = \frac{\text{Total Kompensasi Direksi}}{\text{Laba (Rugi) Setelah Pajak}} \times 100$$

#### 2.1.4 Kinerja Perbankan

Kinerja (*performance*) adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2011). Kinerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjukkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

Menurut Jumingan (2011) Kinerja keuangan bank merupakan gambaran kondisi keuangan bank pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana yang biasa diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas dan profitabilitas bank. Kinerja (*performance*) bank secara keseluruhan merupakan gambaran prestasi yang dicapai bank dalam operasionalnya, baik menyangkut aspek keuangan, pemasaran, penghimpunan dan penyaluran dana, teknologi maupun sumber daya manusia (Nursatyani, 2011). Kinerja keuangan dapat diukur dengan efisiensi artinya rasio perbandingan antara masukan dan keluaran.

Kinerja keuangan perbankan dapat diukur melalui rasio keuangan yang dihasilkan dari laporan keuangan yaitu rasio dari indikator permodalan, solvabilitas, rentabilitas dan likuiditas. Indikator permodalan merupakan kemampuan bank dalam memenuhi kecukupan modal untuk menunjang aktivitas bank. Indikator solvabilitas merupakan kemampuan bank menjaga struktur modal dan dalam memenuhi kewajibannya dalam jangka panjang. Solvabilitas yang baik menandakan bank dapat menjaga struktur modalnya dan dapat menyelesaikan

hutang jangka panjangnya dengan baik, sehingga dapat menarik calon investor untuk menanamkan modalnya dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini rasio yang dijadikan perhitungan penilaian kinerja keuangan adalah indikator rentabilitas (*Earnings*). Penilaian indikator rentabilitas akan dihitung menggunakan rasio *Return on Assets* (ROA). ROA digunakan karena ROA merupakan standar pengukuran akuntansi dalam menghitung kinerja perusahaan dan terbukti memiliki hubungan yang kuat dengan kompensasi kas tahunan eksekutif (Kato dan Kubo, 2006). Rasio ROA menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari setiap satu rupiah aset yang digunakan. Dengan ROA dapat dinilai apakah perusahaan efisien dalam memanfaatkan aktivitya dalam kegiatan operasional perusahaan. Untuk menilai kinerja, ROA dibandingkan dengan suku bunga simpanan atau dengan tingkat kembalian pada industri yang sama atau dalam hal ini adalah sektor perbankan. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{ROA(Return On Assets)} = \left( \frac{\text{labasebelum pajak}}{\text{rata-rata Total Aset}} \right)$$

#### **2.1.5 Risiko Perbankan**

Setiap jenis usaha selalu dihadapkan pada berbagai jenis risiko, begitu juga dalam bisnis perbankan. Menurut Muwardi (2004) risiko bank adalah potensi terjadinya suatu peristiwa (*event*) yang dapat menimbulkan kerugian bank. Situasi lingkungan eksternal dan internal perbankan yang mengalami perkembangan pesat akan diikuti semakin kompleksnya risiko bagi kegiatan perbankan.

Risiko dalam perbankan diantaranya yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, dan risiko insolvabilitas. Menurut Peraturan Bank



Indonesia No.5 (2003) risiko pasar adalah risiko yang timbul karena adanya pergerakan variabel pasar (*adverse movement*) dari portofolio yang dimiliki oleh bank, yang dapat merugikan bank, yang dalam hal ini adalah suku bunga dan nilai tukar.

Risiko kredit adalah risiko yang dihadapi bank karena menyalurkan dananya dalam bentuk pinjaman kepada masyarakat (Susilo, dkk 2004) Debitur mungkin saja tidak memenuhi kewajibannya kepada bank seperti pembayaran pokok pinjaman, pembayaran bunga, dan lain-lain sehingga akan menyebabkan bank menderita kerugian dengan tidak diterimanya penerimaan yang sebelumnya sudah diperkirakan. Bank harus mengelola risiko kredit untuk memaksimalkan tingkat pengembalian kepada bank.

Dalam penelitian ini yang dijadikan dasar perhitungan risiko adalah risiko kredit yang diproksi dengan *Non Performing Loan* (NPL). NPL merupakan rasio yang membandingkan jumlah kredit bermasalah yang terdiri dari kredit kurang lancar, diragukan dan macet terhadap seluruh kredit yang diberikan. Semakin tinggi rasio NPL maka semakin buruk kualitas kredit bank atau mengindikasikan bahwa tingkat risiko atas pemberian kredit pada bank tersebut cukup tinggi.

Kredit bermasalah dihitung dengan menggunakan rasio NPL Netto, yaitu perbandingan antara jumlah kredit yang diberikan dengan kolektibilitas Kurang Lancar, Diragukan, dan Macet dikurangi Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif terhadap Total Kredit yang diberikan oleh bank. NPL Net dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$NPL_{net} = \frac{(\text{kredit bermasalah} - \text{PPAP})}{\text{Total Kredit}}$$

Keterangan:

PPAP = Penyisihan Penghapusan aktiva Produktif

Rasio ini disajikan dalam bentuk persentase. Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kredit merupakan kredit yang diberikan kepada pihak ketiga (tidak termasuk kredit kepada bank lain).
2. Kredit bermasalah adalah kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet.
3. Kredit bermasalah dihitung secara *net*, dikurangi Penyisihan Penghapusan aktiva Produktif (PPAP), yaitu penyisihan yang dibentuk untuk mengantisipasi risiko dari aktiva produktif yang diberikan.

Menurut Mawardi (2005) salah satu proksi dari risiko pasar adalah suku bunga, yang diukur dari selisih antara suku bunga pendanaan (*funding*) dengan suku bunga pinjaman yang diberikan (*lending*) atau dalam bentuk absolut adalah selisih antara total biaya bunga pendanaan dengan total biaya bunga pinjaman dimana dalam istilah perbankan disebut *Net Interest Margin* (NIM). Semakin tinggi rasio NIM maka pendapatan bunga atas aktiva produktif meningkat yang berarti tingkat risiko pasar yang dihadapi perusahaan rendah. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{NIM (Net Interest Margin)} = \frac{\text{Pendapatan Bunga Bersih}}{\text{Rata - Rata Aktiva Produktif}}$$

Rasio ini disajikan dalam bentuk presentase dengan penjelasan pendapatan bunga bersih merupakan selisih pendapatan bunga bank yang diperoleh (*interest income*) dan biaya bunga bank yang menjadi beban (*interest expenses*). Aktiva

produktif adalah aktiva yang dimiliki oleh bank yang secara langsung digunakan untuk mendapatkan penghasilan (Susilo dkk, 2004).

## **2.1.6 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Eksekutif**

### **2.1.6.1 Karakteristik CEO**

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi harus disesuaikan dengan kemampuan eksekutif dan karakteristik individual mereka. Berikut ini adalah ringkasan dari literatur yang menunjukkan beberapa karakteristik CEO yang dianggap sebagai faktor yang menunjukkan kapabilitas eksekutif sehingga mampu mempengaruhi jumlah kompensasi yang diberikan kepada mereka, yaitu usia, *turnover*, *tenure* dan *multiple directorship* (Guillet, et all, 2012).

1. Usia, sumber daya yang dimiliki eksekutif salah satunya dapat diukur dengan pengalaman dan pengetahuan. Hal ini semestinya memberikan perbedaan nilai dalam pemberian kompensasi (Gray & Benson, 2003). Usia eksekutif dapat diasumsikan berhubungan positif terhadap kompensasi eksekutif karena kemampuan eksekutif dapat diakumulasikan melalui lama mereka bekerja, semakin tua usia eksekutif, semakin banyak waktu yang dimilikinya untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan serta kepercayaan dari dewan direksi (Guillet, et al, 2012).
2. *Turnover*, terdapat dua penjelasan yang saling bertentangan mengenai hubungan antara kompensasi dan kinerja berkaitan dengan *turnover*. Dalam analisis hubungan keagenan, kompensasi berguna sebagai motivasi langsung terhadap peningkatan kinerja. Motivasi tidak langsung berasal dari ancaman

permemberhentian bagi CEO apabila kinerja perusahaan menurun. Karena itu, kompensasi CEO yang tinggi akan merujuk pada pengukuran dan pengawasan kinerja yang berat sehingga akan menyebabkan tingkat pemberhentian semakin tinggi (Chakraborty., et al, 2009).

3. *Tenure*, *tenure* eksekutif merujuk pada jumlah tahun eksekutif menjabat pada posisinya yang sama. *Tenure* eksekutif diekspektasikan memiliki hubungan positif dengan kompensasi. dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nourayi and Mintz (2008) dikemukakan bahwa CEO *tenure* berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan kepada eksekutif. Kinerja perusahaan berhubungan signifikan dengan kompensasi tunai yang diterima CEO apabila CEO telah menjabat selama 15 tahun atau lebih. Hal ini dikarenakan lama jabatan memberikan waktu dan kekuasaan untuk mengatur kompensasi sesuai keinginan eksekutif.
4. *Multiple directorship*, hal ini mengacu pada eksekutif yang memiliki jabatan ganda pada perusahaan lain. Fama dan Jensen (1983) dalam Jiraporn & Liu (2007) mengemukakan bahwa *multiple directorship* berfungsi sebagai sumber insentif yang penting karena menambah pengalaman dan reputasi eksekutif. Meski begitu, jabatan eksekutif di luar perusahaan akan menambah kesibukan yang akan mengurangi fokus dan kinerja eksekutif. Guillet., et al (2012) mengkonfirmasi adanya dampak kesibukan CEO akibat *multiple directorship* yang mempengaruhi pemberian paket kompensasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kompensasi eksekutif, disparitas gaji karyawan, struktur kepemilikan, kinerja perusahaan, dan risiko perbankan telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

Beberapa penelitian tersebut adalah:

1. Kato, Kim, dan Lee (2006) melakukan penelitian untuk membuktikan ketepatan upaya perubahan tata kelola internal pasca krisis keuangan tahun 1997-1998 pada perusahaan konglomerat (chaebol) di Korea. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi eksekutif berhubungan signifikan terhadap kinerja perusahaan di pasar saham pada perusahaan kecil (non-chaebol). Sebaliknya kompensasi tidak berhubungan signifikan terhadap kinerja di pasar saham pada perusahaan konglomerat (chaebol) di Korea.
2. Kato dan Kubo (2004) melakukan penelitian untuk membuktikan hubungan antara pay-performance dengan kompensasi CEO di Jepang menggunakan panel data tahun 1986-1995 dari gaji dan bonus CEO perusahaan di Jepang. Dari penelitian ditemukan hubungan sensitif antara kompensasi kas CEO di Jepang dengan kinerja perusahaan (terutama pengukuran akuntansi). Selain itu ditemukan pula bahwa kinerja pasar saham cenderung kurang memberikan pengaruh terhadap penentuan kompensasi CEO di Jepang. Terakhir, sistem bonus meningkatkan responsif kompensasi CEO di Jepang terhadap kinerja perusahaan.
3. Kato dan Long (2005) mencoba membuktikan hubungan antara kompensasi eksekutif dengan kinerja perusahaan di perusahaan yang listing di China. Dari

hasil penelitian ditemukan bahwa kompensasi kas tahunan eksekutif secara statistik berhubungan sensitif dan elastis signifikan dengan nilai perusahaan. Pertumbuhan penjualan juga berhubungan signifikan dengan kompensasi eksekutif. Selain itu, struktur kepemilikan dari perusahaan di China melemahkan hubungan antara pay-performance dengan kinerja perusahaan yang listing di China

4. Nourayi and Mintz (2008) dalam penelitiannya menguji hubungan antara CEO *tenure*, kompensasi dan kinerja perusahaan. Penelitian ini membandingkan pengaruh kinerja perusahaan dengan total kompensasi yang diterima CEO berdasarkan lamanya CEO menjabat. Ukuran perusahaan merupakan variabel kontrol yang digunakan dalam meneliti hubungan antara total kompensasi CEO dan CEO *tenure*. Kinerja perusahaan berhubungan signifikan dengan kompensasi tunai yang diterima CEO apabila CEO telah menjabat selama 15 tahun atau lebih. Pengukuran kinerja perusahaan berbasis nilai pasar dan akuntansi berhubungan negatif dengan total kompensasi dengan tanpa memperhatikan lamanya pengalaman menjabat.
5. Chakraborty, Sheik, and Subramanian (2008) mempelajari hubungan kompensasi insentif dengan kinerja berkaitan dengan tingkat pergantian CEO (CEO *Turnover*). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompensasi dan *turnover* berhubungan positif, tetapi hubungan ini bervariasi tergantung pada besarnya kepemilikan CEO. Kompensasi yang tinggi dapat menyebabkan tingkat pengukuran kinerja yang semakin kuat dan mengarah pada kecenderungan pergantian CEO (*Turnover*) yang tinggi.

6. Sun and Cahan (2009) meneliti dampak kualitas komite kompensasi terhadap hubungan antara kompensasi CEO dan laba akuntansi, serta efek moderasi dari efek kemungkinan pertumbuhan laba. Dengan menggunakan 812 perusahaan di Amerika Serikat penelitian ini berhasil menunjukkan hubungan positif antara kompensasi CEO dengan laba akuntansi, dimana hubungan ini meningkat seiring dengan kualitas komite kompensasi yang meningkat. Penelitian ini juga menemukan dampak positif dari kualitas komite kompensasi terhadap hubungan antara kompensasi CEO dengan laba akuntansi pada perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi.

Berdasarkan penelitian terdahulu pada uraian diatas, maka secara ringkas dapat ditulis sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Pengarang	Variabel	Hasil
1.	Executive compensation, firm performance, and Chaebols in Korea: Evidence from new panel data	Kato, Kim, and Ho (2006)	Firm Performance Executive Compensation	Kompensasi eksekutif berhubungan signifikan terhadap kinerja perusahaan di pasar saham pada perusahaan kecil (non-chaebol) di Korea, namun sebaliknya kompensasi tidak berhubungan signifikan terhadap kinerja di pasar saham pada perusahaan konglomerat (chaebol) di Korea.
2.	CEO compensation and firm performance in Japan: Evidence from new panel data on individual CEO pay	Kato and Kubu (2004)	Firm Performance CEO Compensation	Kompensasi CEO berhubungan positif signifikan dengan kinerja perusahaan (ROA) dimana sensitifitasnya meningkat seiring dengan meningkatnya ukuran perusahaan, terdapatnya perusahaan dalam bursa dan adanya sistem bonus

3.	Executive Compensation, Firm Performance, and Corporate Governance in China: Evidence from Firms Listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges	Kato dan Long (2005)	Firm Performance, <i>Shareholder</i> value Executive Compensation	Terdapat hubungan sensitif dan elastis signifikan antara kompensasi kas eksekutif yang dibayar tinggi dengan <i>shareholder</i> value Terdapat hubungan positif antara kompensasi dan firm performance yang diukur dengan sales growth pada perusahaan yang listing di bursa saham China
4.	<i>Tenure</i> , Firm performance, and CEO's compensation	Nourayi and Mintz (2008)	Firm Performance, CEO cash and total compensation CEO <i>Tenure</i>	Kinerja perusahaan merupakan penentu yang signifikan terhadap kompensasi bagi CEO yang rendah pengalaman kerjanya (kurang dari 3 tahun). Kinerja perusahaan berkorelasi negatif dengan total kompensasi tanpa memperhatikan lamanya menjabat sebagai CEO
5.	The relationship between incentive compensation and performance related CEO <i>turnover</i>	Chakraborty, Sheik, and Subramanian (2008)	Firm Performance, CEO <i>Turnover</i> Incentive Compensation	Terdapat hubungan positif antara insentif dengan CEO <i>turnover</i> . Insentif yang tinggi akan meningkatkan pengukuran kinerja perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan <i>turnover</i> CEO pada perusahaan.
6.	The Effect of Compensation Committee Quality on the Association between CEO Cash Compensation and Accounting Performance	Sun and Cahan (2009)	CEO Cash Compensation , Accounting Earning Commite Compensation Quality  Moderating var: growth opportunities & earning status	Kompensasi CEO berhubungan positif dengan laba akuntansi ketika perusahaan memiliki komite kompensasi yang berkualitas baik. Kualitas komite kompensasi berdampak positif pada hubungan antara kompensasi CEO dan laba akuntansi pada perusahaan yang pertumbuhan labanya rendah

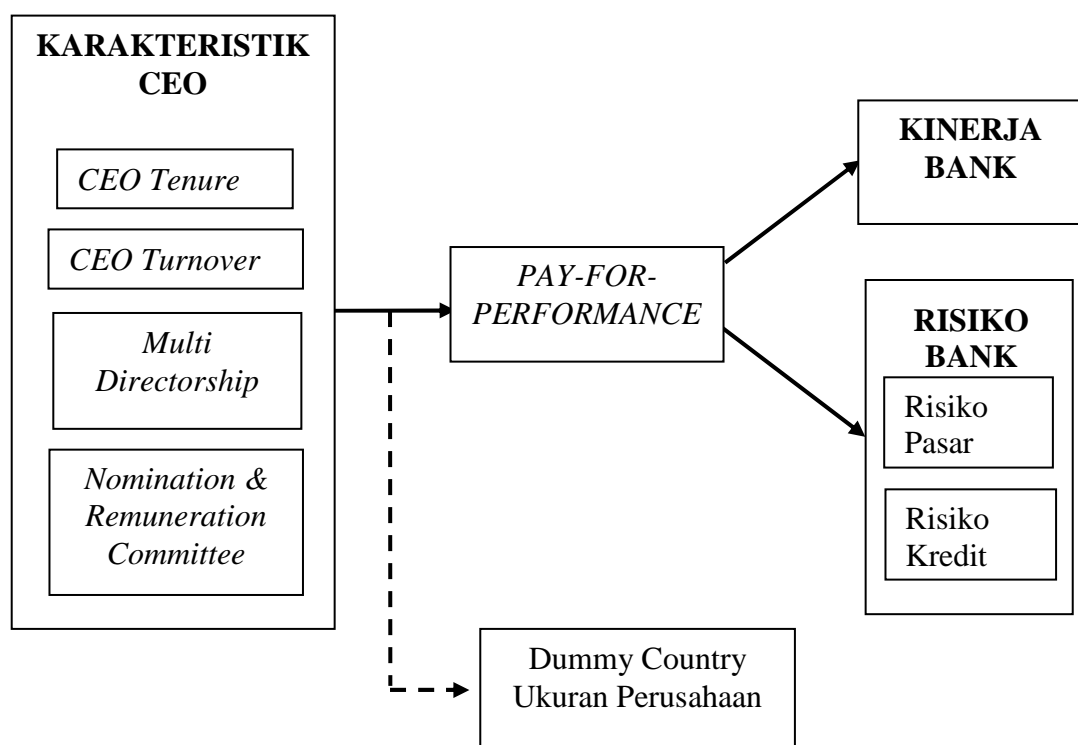
Sumber: Penelitian-penelitian terdahulu



### 2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh karakteristik CEO dan *Pay-for-Performance* terhadap kinerja operasional, risiko kredit dan risiko pasar perbankan di negara-negara ASEAN. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja perbankan yang diukur menggunakan ROA sebagai standar pengukuran akuntansi, risiko kredit dan risiko pasar perbankan. Kompensasi eksekutif berperan sebagai variabel sentral, sedangkan variabel antesedennya adalah karakteristik CEO. Kerangka pemikiran yang digunakan untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Penelitian - penelitian terdahulu

Berdasarkan kajian terhadap kerangka teoritis diatas, dapat diketahui hubungan pengaruh karakteristik CEO dan *Pay-for-Performance* terhadap kinerja, risiko kredit dan risiko pasar perbankan di ASEAN.

## **2.4 Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan kajian terhadap berbagai literatur diatas, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

### **2.4.1 Pengaruh CEO *tenure* terhadap *Pay-for Performance* Perbankan**

Nourayi dan Mintz (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa lamanya CEO menjabat dalam suatu perusahaan mempengaruhi keputusan dalam pemberian kompensasi. Semakin sedikit jangka waktu CEO menjabat, semakin sedikit pula pengalaman yang dimilikinya. Hal ini semakin memperbesar pengaruh kinerja dalam penilaian terhadap kompensasi.

Semakin banyak waktu yang telah CEO habiskan dalam memegang jabatannya, pengalaman, kemampuan dan ketrampilan mereka di dalam menjalankan tugas akan semakin berkembang. Banyaknya permasalahan yang telah mereka hadapi juga akan memudahkan mereka dalam menghadapi tantangan yang ada. Seiring dengan kemampuan dan pengalaman CEO yang meningkat, kinerja mereka di perusahaan juga akan meningkat. Untuk itu, penghargaan yang semestinya mereka terima juga harus disesuaikan dengan peningkatan kinerja mereka. Penghargaan tersebut salah satunya berupa kompensasi. Jadi, lamanya seorang CEO memegang jabatannya akan ikut menentukan kinerja mereka yang pada akhirnya akan meningkatkan kompensasi yang diterima.

CEO yang telah lama menjabat dan mendekati masa pensiunnya, akan dinilai berdasarkan pengukuran akuntansi dari data historis kinerja yang telah dilakukannya selama menjabat sebagai CEO. Hal ini akan menyederhanakan indikator penilaian dan menghasilkan kompensasi yang cukup tinggi. Sedangkan pada CEO yang baru menjabat beberapa tahun akan difokuskan penilaiannya pada pengukuran pasar dan keputusan-keputusan yang diambilnya dalam rangka menjalankan perusahaan hingga tahun mendatang. Hal ini akan merumitkan indikator penilaian. Belum adanya nilai historis atas prestasi yang telah dicapai juga akan membuat kompensasi yang akan diraihinya tidak begitu besar.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hubungan anatar CEO *Tenure* dengan *Pay-for-Performance*. Rumusan hipotesisnya adalah:

*H1: CEO Tenure berpengaruh positif terhadap Pay-for-Performance*

#### **2.4.2 Pengaruh CEO Turnover terhadap Pay-for Performance Perbankan**

Menurut Chakraborty, et al (2008) Perusahaan dengan skema kompensasi yang kuat akan mendorong CEO untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga sistem ini dapat menunjukkan kemampuan CEO yang rendah saat kinerja perusahaan memburuk. Hasil studi ini sekaligus menunjukkan bahwa kekuatan insentif yang besar akan meningkatkan ukuran kinerja CEO dan selanjutnya mendorong pada pergantian CEO akibat tidak mampu memenuhi ukuran kinerja yang ditargetkan. Pekerja yang menerima kompensasi berdasarkan kinerjanya akan merasa puas dengan pekerjaan mereka (Kruse et al., 2010). Terlebih lagi mereka akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk melakukan peningkatan kinerja.

Konsekuensinya, apabila pekerja yang diberikan kompensasi berdasarkan kinerja merasa puas dan termotivasi, tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan akan berkurang .

Selanjutnya, studi Eriksson (1999), menemukan bahwa kinerja perusahaan mempengaruhi pertumbuhan insentif untuk top manajer. Pada perusahaan yang berkinerja buruk, ditemukan pergantian CEO yang semakin besar. Temuan ini mengindikasikan bahwa pergantian CEO terjadi akibat kinerja perusahaan yang memburuk yang kemudian memberikan dampak pada kompensasi yang diterima eksekutif dan selanjutnya kompensasi-lah yang menjadi penentu pergantian CEO.

Para pekerja lebih menyukai lingkungan kerja dimana pendapatan mereka sesuai dengan marginal pendapatan produk yang mereka hasilkan. Hal ini berarti pekerja merasa lebih nyaman ketika mereka digaji sesuai dengan kinerja yang telah mereka lakukan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Clark et al., 1998 dan Garboua et al., 2007 membuktikan bahwa pekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi mengalami *turnover* yang lebih rendah. Salah satu aspek dalam memotivasi dan memberikan kepuasan karyawan adalah dengan paket kompensasi berdasarkan kinerja yang tepat. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan menguji hubungan antara CEO *turnover* dengan *Pay-for-Performance*. Hipotesisnya dirumuskan sebagai berikut:

*H2: CEO Turnover berpengaruh negatif terhadap Pay-for-Performance*

### 2.4.3 Pengaruh CEO *Multiple directorship* terhadap Pay-for Performance

#### Perbankan

*Multiple directorship*, mengacu pada eksekutif yang memiliki jabatan ganda pada perusahaan lain. Ketika CEO memiliki jabatan di perusahaan lain, mereka mendapatkan pengalaman organisasi yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh CEO di perusahaannya (Geletkanycz & Boyd, 2010). Dalam penelitiannya, Geletkanycz dan Boyd menemukan bahwa kepemimpinan dalam perusahaan lain bermanfaat untuk kinerja jangka panjang saat perusahaan menghadapi pesaing yang lebih beragam atau pertumbuhan usaha yang rendah. Karena CEO umumnya kekurangan pengetahuan akibat menjalani aktivitas dan permasalahan perusahaan yang sama dalam kesehariannya.

Fama dan Jensen (1983) dalam Jiraporn., et al (2007) mengemukakan bahwa *multiple directorship* berfungsi sebagai sumber insentif yang penting karena menambah pengalaman, pengetahuan dan reputasi eksekutif. Dengan bertambahnya pengalaman dan pengetahuan eksekutif, kemampuan mereka dalam menghadapi problema di perusahaan akan meningkat. Kemampuan eksekutif yang meningkat tersebut akan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan penghargaan yang diberikan kepada mereka. Salah satu bentuk penghargaan tersebut adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja.

Geletkanycz and Boyd (2010) menemukan hubungan positif antara multi directorship CEO dengan kinerja perusahaan. Meski begitu, jabatan eksekutif di luar perusahaan akan menambah kesibukan yang akan menguarngi fokus dan

kinerja eksekutif. Guillet., et al (2012) megkonfirmasi adanya dampak kesibukan CEO akibat *multiple directorship* yang mempengaruhi pemberian paket kompensasi. Berdasarkan uraian diatas, rumusan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H3: Multiple directorships berpengaruh positif terhadap Pay-for-Performance*

#### **2.4.4 Pengaruh Keberadaan Komite Remunerasi dan Nomisasi terhadap Pay-for Performance Perbankan**

Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/POJK.04/2014 tentang "Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten Atau Perusahaan Publik" Komite nominasi dan ramunerasi adalah komite yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan fungsi dan tugas Dewan Komisaris terkait nominasi dan remunerasi terhadap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris.

Sejalan dengan peraturan ini, penelitian mengenai keberadaan komite nominasi dan remunerasi telah banyak dilakukan. Salah satunya yaitu penelitian oleh Sun and Cahan (2009) yang menyatakan bahwa kompensasi CEO berhubungan positif dengan laba akuntansi ketika perusahaan memiliki komite kompensasi yang berkualitas baik. Apabila komite nominasi dan remunerasi bertindak sesuai dengan kualitasnya, kemungkinan terbentuk kompensasi yang ideal akan meningkat. Pengawasan dan regulasi mengenai besaran kompensasi yang akan diterima karyawan terutama CEO menjadi perhatian utama dari komite ini. Sebagai perpanjangan tangan dari prinsipal atau para pemegang kepentingan,

komite ini memastikan tingkat pemberian kompensasi sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan uraian penelitian diatas, penelitian ini menguji pengaruh keberadaan komite remunerasi dan nominasi terhadap *Pay-for-Performance* perbankan dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

*H4: Keberadaan komite Remunerasi dan nominasi berpengaruh positif terhadap Pay-for-Performance*

#### **2.4.5 Pengaruh *Pay-for-Performance* Terhadap Kinerja Perbankan**

Pemilik perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi dengan tujuan agar karyawan termotivasi dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Kompensasi yang tinggi akan membuat manajemen merasa bertanggungjawab untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian manajemen akan berusaha agar kinerja perusahaan terus meningkat. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Selain itu, pemberian kompensasi juga merupakan salah satu cara yang dilakukan pemilik perusahaan untuk mengatasi konflik keagenan yang seringkali terjadi didalam internal perusahaan yang disebabkan oleh adanya asimetri informasi. Jensen dan Murphy (1999) menyatakan bahwa pemberian paket kompensasi dapat digunakan untuk mengatasi masalahmoral hazardmanajemen. Semakin baik kinerja manajemen maka perusahaan akan memberikan kompensasi yang semakin tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja perbankan

*H5: Pay-for-Performance berpengaruh positif terhadap kinerja bank*

#### **2.4.6 Pengaruh Pay-for-Performance Terhadap Risiko Kredit Perbankan**

Pada sektor perbankan dengan pemberian kompensasi yang tinggi dan kompetitif kepada para karyawan (terutama para eksekutifnya) diharapkan dapat menciptakan produktivitas, profit, dan bisnis yang terus tumbuh. Sektor perbankan dalam mencapai kinerja yang baik tidak terlepas dari berbagai macam risiko seperti risiko kredit.

Risiko kredit terjadi apabila debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada bank seperti pembayaran pokok pinjaman, pembayaran bunga, dan lain-lain sehingga akan menyebabkan kerugian pada bank. Risiko kredit harus dikelola dengan baik untuk memaksimalkan tingkat pengembalian kepada bank. Salah satu cara yang dilakukan pemilik perusahaan untuk meminimalisir risiko kredit yaitu dengan pemberian bonus atau kompensasi. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi maka pemilik perusahaan berharap manajemen mampu menjalankan sistem perkreditan dengan baik sehingga dapat meminimalisir risiko kredit. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap risiko kredit.

*H6: Pay-for-Performance berpengaruh negatif terhadap risiko kredit*



#### **2.4.7 Pengaruh *Pay-for-Performance* Terhadap Risiko Pasar Perbankan**

Dalam usaha bank melakukan penyaluran dana kepada masyarakat, bank juga dihadapkan dengan risiko pasar. Risiko ini muncul saat bank menghimpun dana yang dipengaruhi oleh faktor pasar yaitu nilai tukar dan suku bunga, yang dapat menimbulkan risiko pasar (Meilania, 2014). Risiko pasar timbul akibat adanya perubahan variabel pasar seperti suku bunga, perubahan nilai tukar saham, dan hal lain yang menentukan harga pasar saham di dalam bank menghimpun dana dari masyarakat. Perubahan risiko pasar ini akan mempengaruhi pendapatan dan biaya bunga yang merupakan hasil kegiatan operasional utamanya.

Menurut Mawardi (2005) salah satu proksi dari risiko pasar adalah suku bunga, yang diukur dari selisih antara suku bunga pendanaan (*funding*) dengan suku bunga pinjaman yang diberikan (*lending*) atau dalam bentuk absolut adalah selisih antara total biaya bunga pendanaan dengan total biaya bunga pinjaman dimana dalam istilah perbankan disebut *Net Interest Margin* (NIM). Semakin tinggi rasio NIM maka pendapatan bunga atas aktiva produktif meningkat yang berarti tingkat risiko pasar yang dihadapi perusahaan rendah. Rumusan hipotesis berikut ini berguna untuk menguji hubungan risiko pasar dan kompensasi.

*H7: Pay-for-Performance berpengaruh negatif terhadap risiko pasar)*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Penelitian ini tergolong sebagai penelitian kuantitatif karena dalam penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini adalah karakteristik CEO yang terdiri dari *CEO tenure*, *CEO turnover*, *multiple directorship* dan keberadaan komite nominasi dan remunerasi sebagai variabel anteseden, dan *Pay-for-Performance* sebagai variabel independen. Sedangkan kinerja perbankan, risiko kredit dan risiko pasar dikategorikan sebagai variabel dependen.

##### **3.1.2 Definisi Operasional variabel**

###### **3.1.2.1 Variabel Dependen**

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel terikat secara positif atau negatif (Sekaran, 2006). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja dan risiko perbankan yaitu risiko kredit dan risiko pasar.

###### **3.1.2.1.1 Kinerja Bank**

Menurut Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah indikator rentabilitas (*earnings*). Penilaian indikator rentabilitas akan dihitung menggunakan rasio *Return on Assets* (ROA). ROA digunakan karena ROA merupakan standar pengukuran akuntansi dalam menghitung kinerja perusahaan dan terbukti memiliki hubungan yang kuat dengan kompensasi kas tahunan eksekutif (Kato dan Kubo, 2006).

Rasio ROA menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari setiap satu rupiah aset yang digunakan. Dengan ROA dapat dinilai apakah perusahaan efisien dalam memanfaatkan aktiva dalam kegiatan operasional perusahaan. Untuk menilai kinerja, ROA dibandingkan dengan suku bunga simpanan atau dengan tingkat kembalian pada industri yang sama atau dalam hal ini adalah sektor perbankan. Rumusnya ROA berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2001 adalah sebagai berikut:

$$\text{ROA (Return On Assets)} = \left( \frac{\text{labasebelum pajak}}{\text{rata-rata Total Aset}} \right)$$

#### **3.1.2.1.2 Risiko Bank**

Risiko yang pertama adalah risiko pasar. Menurut Mawardi (2005) salah satu proksi dari risiko pasar adalah suku bunga, yang diukur dari selisih antara suku bunga pendanaan (*funding*) dengan suku bunga pinjaman yang diberikan (*lending*) atau dalam bentuk absolut adalah selisih antara total biaya bunga

pendanaan dengan total biaya bunga pinjaman dimana dalam istilah perbankan disebut *Net Interest Margin* (NIM). Semakin tinggi rasio NIM maka pendapatan bunga atas aktiva produktif meningkat yang berarti tingkat risiko pasar yang dihadapi perusahaan rendah. Rumusnya berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2001, adalah sebagai berikut:

$$\text{NIM (Net Interest Margin)} = \frac{\text{Pendapatan Bunga Bersih}}{\text{Rata - Rata Aktiva Produktif}}$$

Pendapatan bunga bersih merupakan selisih pendapatan bunga bank yang diperoleh (interest income) dan biaya bunga bank yang menjadi beban (interest expenses). Aktiva produktif adalah aktiva yang dimiliki oleh bank yang secara langsung digunakan untuk mendapatkan penghasilan (Susilo, 2004).

Risiko yang kedua adalah risiko kredit. Dasar perhitungan risiko kredit adalah *Non Performing Loan* (NPL). NPL merupakan rasio yang membandingkan jumlah kredit bermasalah yang terdiri dari kredit kurang lancar, diragukan dan macet terhadap seluruh kredit yang diberikan. Semakin tinggi rasio NPL maka semakin buruk kualitas kredit bank atau mengindikasikan bahwa tingkat risiko atas pemberian kredit pada bank tersebut cukup tinggi.

Kredit bermasalah dihitung dengan menggunakan NPL Net, yaitu perbandingan antara jumlah kredit yang diberikan dengan kolektibilitas Kurang Lancar, Diragukan, dan Macet dikurangi Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif terhadap Total Kredit yang diberikan oleh bank. Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 3/30/DPNP tanggal 14 Desember 2001, maka perhitungan NPL adalah sebagai berikut:

$$NPL_{net} = \frac{(\text{kredit bermasalah} - \text{PPAP})}{\text{Total Kredit}}$$

### 3.1.2.2 Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat secara positif atau negatif (Sekaran, 2006). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Pay-for-Performance*

#### 3.1.2.2.1 Pay-for-Performance

*Pay-for-Performance* eksekutif diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya, sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Muljani, 2002). Sistem yang umum dipakai dalam pemberian kompensasi kepada para eksekutif perbankan adalah *reward system* yang berarti besarnya kompensasi yang akan diterima merupakan penghargaan bagi pegawai sesuai dengan kinerja yang telah dilakukannya dan didasarkan pada Undang-Undang Perseroan Terbatas (PT) tahun 2007, dalam hal ini gaji ditetapkan dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) yang menjadi forum tertinggi pemegang saham.

Data tentang kompensasi eksekutif perbankan didapat dari laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan. *Pay-for-Performance* dihitung dengan menggunakan rasio yaitu total kompensasi dibagi laba (rugi) tahun berjalan setelah dikurangi pajak. Rumusnya adalah:

$$Pay - for - Performance = \frac{\text{Total Kompensasi Direksi}}{\text{Laba (Rugi) Setelah Pajak}} \times 100$$

### 3.1.2.3 Variabel Anteseden

. Variabel anteseden adalah variabel yang mempengaruhi variabel penjelas (variabel independen). Variabel anteseden dalam penelitian ini adalah mekanisme *corporate governance* yang berkaitan dengan dewan komisaris dan karakteristik individu dari CEO yang mencerminkan struktur dan mekanisme pengawasan internal. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 3.1.2.3.1 CEO Tenure

Posisi top manajemen memberikan kontribusi yang vital bagi kelangsungan perusahaan, termasuk dalam bidang perbankan. Semakin lama top manajemen menduduki perusahaan, diharapkan akan lebih meningkatkan kinerjanya seiring dengan meningkatnya tingkat pengalaman yang bersangkutan. *CEO Tenure* dapat diketahui dengan melihat jangka waktu posisi CEO menduduki jabatannya. Jangka waktu CEO menduduki jabatannya diukur dengan menyelisihkan waktu dari CEO mulai menduduki posisinya dan diresmikan melalui rapat umum dewan sampai dengan akhir periode observasi penelitian yaitu tahun 2011, 2012, dan 2013.

#### 3.1.2.3.2 CEO Turnover

Pergantian CEO merupakan satu hal penting dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam kondisi normal, pergantian dilakukan karena CEO yang menduduki posisinya sudah pensiun atau mengundurkan diri atau bahkan kurang cakap dalam mengelola perusahaan. Keputusan pergantian CEO

merupakan keputusan yang diambil dalam forum rapat umum pemegang saham. (Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), 2006).

CEO *Turnover* diukur menggunakan variabel dummy. Menurut Ghozali (2012), jika variabel independen berukuran kategori atau dikotomi, maka dalam model regresi variabel tersebut harus dinyatakan sebagai variabel dummy dengan memberi kode 0 (nol) atau 1 (satu). Kelompok yang diberi nilai dummy 0 (nol) disebut *excluded group*, sedangkan kelompok yang diberi nilai dummy 1 (satu) disebut *included group*. Variabel CEO *turnover* dikategorikan menjadi dua yaitu apabila terjadi *turnover* pada saat periode penelitian perusahaan, atau sebaliknya. Sehingga nilainya ditentukan sebagai berikut:

1= terjadi pergantian CEO atau CEO *turnover* pada saat periode penelitian

0= tidak terjadi pergantian CEO atau CEO *Turnover* pada saat periode penelitian

### **3.1.2.3.3 Multiple directorships**

Variabel ini merujuk pada perangkapan jabatan direktur utama pada lebih dari satu perusahaan. Dewan direksi perusahaan tidak jarang juga memiliki kedudukan baik sebagai komisaris atau direksi di tempat lain. Perangkapan jabatan tersebut bisa memberikan dampak yang menguntungkan kaitannya dengan peningkatan keahlian, tetapi juga bisa berdampak pada kinerja yang kurang optimal karena kesibukan yang bersangkutan. Terkait dengan industri perbankan, upaya untuk meminimalkan perangkapan jabatan sudah mulai dilakukan agar top manajemen lebih berkonsentrasi dalam mengelola bank. Oleh karena itu, semakin fokus dalam jabatan tunggal maka seharusnya semakin tinggi reward yang diberikan. Variabel ini diukur dengan menggunakan dummy variabel dimana

*multiple directorship* akan bernilai 1 (satu) apabila terdapat rangkap jabatan oleh CEO perbankan, dan bernilai 0 (nol) apabila sebaliknya.

#### **3.1.2.3.4 Komite Nominasi dan Remunerasi**

Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/POJK.04/2014 tentang "Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten Atau Perusahaan Publik" Komite nominasi dan remunerasi adalah komite yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan fungsi dan tugas Dewan Komisaris terkait nominasi dan remunerasi terhadap anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris.

Sun and Cahan (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi CEO berhubungan positif dengan laba akuntansi ketika perusahaan memiliki komite kompensasi yang berkualitas baik. Apabila komite nominasi dan remunerasi bertindak sesuai dengan kualitasnya, kemungkinan terbentuk kompensasi yang ideal akan meningkat.

Dalam penelitian ini keberadaan komite nominasi dan remunerasi dalam perusahaan dihitung dengan menggunakan proksi jumlah rapat, diukur dengan menghitung jumlah rapat yang dilakukan komite nominasi dan remunerasi dalam satu tahun.

#### **3.1.2.4 Variabel Kontrol**

##### **3.1.2.4.1 Ukuran Perusahaan**

Variabel ini menunjukkan besar kecil perusahaan secara relatif dalam kaitannya dengan besaran kompensasi, kinerja dan risiko perbankan. Secara umum akan dilihat apakah perilaku bank besar dan bank kecil akan berbeda dalam



kaitannya dengan variable-variabel diatas. Pengukuran dilakukan dengan menghitung total aset perusahaan yang kemudian ditranslasi menggunakan kurs tengah mata uang negara yang bersangkutan dengan US Dollar. Hal ini akan memudahkan perbandingan ukuran total aset dengan menyamakan satuan mata uang perusahaan. Total Aset tersebut kemudian diubah menjadi logaritma natural ( $\ln$ ) dari total aset perusahaan.

#### **3.1.2.4.2 Dummy Country**

Variable ini digunakan untuk menilai apakah terdapat perbedaan hubungan kompensasi dan kinerja antara negara Indonesia dengan negara ASEAN lainnya. Variabel ini akan mengukur apakah karakteristik variable yang diteliti akan berbeda dari negara Indonesia. Dari lima Negara ASEAN yang masuk dalam sampel penelitian, negara akan dikelompokkan menjadi dua kategori variabel dengan nilai sebagai berikut:

1= Negara Indonesai

0= Negara selain Indonesia

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang ada di negara-negara Asia tenggara. Negara yang dipilih dalam penelitian ini adalah Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand dan Filipina. Periode pengamatan penelitian dilakukan dari tahun 2011 hingga tahun 2013. Perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria-kriteria tertentu (*purposive sampling*), yaitu :

1. Telah terdaftar di Bursa Efek masing-masing negara. Bursa Efek yang dipilih masing masing Bursa Efek Indonesia (BEI), Bursa Malaysia, Singapore Stock Exchange (SSE), Stock Exchange of Thailand (SET), serta Philippines Stock Exchange (PSE) atau tercatat dalam direktori perbankan umum di masing-masing Bank Sentral negara tersebut pada tahun 2011-2013, yaitu Bank Indonesia, Bank Negara Malaysia, Monetary Authority Singapore, Bank of Thailand, dan Bangko Sentral ng Pilipinas.
2. Menerbitkan laporan tahunan (*annual report*) atau laporan keuangan (*financial report*) dari tahun 2011-2013 dan data tersebut dapat diakses.
3. Memiliki dan mengungkapkan data yang terkait dengan variabel penelitian.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder yaitu jenis data yang didapat melalui perantara atau dengan kata lain tidak langsung didapat dari sumbernya (Sekaran, 2006). Data sekunder diambil dari laporan tahunan perusahaan dari tahun 2011 – 2013. Data sekunder yang dikumpulkan diperoleh dari website Bursa Efek Indonesia (BEI), Bursa Malaysia, Singapore Stock Exchange (SSE), Securities Exchange Thailand (SET), dan Philippines Stock Exchange (PSE). Disamping itu data juga akan diakses melalui penelusuran alamat website masing-masing perusahaan emiten. Dukungan data juga diperoleh dari berbagai pihak seperti, Kantor Perwakilan Bursa Efek Indonesia (BEI) Semarang yang beralamat di Jalan M.H Thamrin Nomor 152 Semarang, terminal Bloomberg, *Indonesian Capital Market Directory* (ICMD), dan pusat data dan riset Infobank.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode studi pustaka. Studi pustaka dilakukan dengan mengolah literatur, artikel, jurnal maupun media tulis lain yang berkaitan dengan topik pembahasan dari penelitian ini. Media cetak yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi adalah laporan tahunan (annual report) yang disampaikan Kantor Perwakilan Bursa Efek Indonesia (BEI) Semarang, Bursa efek di masing-masing negara , serta website resmi bank yang menjadi subjek penelitian.

### **3.5 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis**

#### **3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai rata-rata, minimum, maksimum, dan standar deviasi dari variabel yang diteliti (Ghozali, 2012)

#### **3.5.2 Uji Asumsi Klasik**

##### **3.5.2.1 Uji Normalitas**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya data sampel. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2012). Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan grafik histogram dan grafik *normal probability plot*. Selain itu untuk melengkapi hasil pengujian dengan pendekatan grafik, dilakukan pula pengujian dengan menggunakan tabel hasil uji *kolmogorov smirnov* untuk melihat apakah residual berdistribusi normal ataukah tidak.

### 3.5.2.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui terjadinya varian tidak sama untuk variabel bebas yang berbeda (Ghozali, 2012). Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Pengujian untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatterplot* antar nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2012). Apabila pada grafik *scatterplot* titik menyebar di atas maupun dibawah nilai nol pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas atau dapat disebut terjadi homokedastisitas (Ghozali, 2012). Jika terdapat pola tertentu yang teratur, seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit maka menunjukkan telah terjadi heteroskedastisitas.

Analisis dengan bentuk grafik memiliki kelemahan yang cukup signifikan akibat sulitnya melakukan interpretasi yang terkadang dapat bersifat relatif dan tidak akurat, Untuk itu digunakan pula uji Glejser dalam menilai heteroskedestisitas secara lebih akurat. Uji ini dilakukan dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_t$$

Jika variabelindependen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedestisitas. Probabilitas signifikansi

yang dipilih adalah tingkat kepercayaan 5% .Sehingga apabila signifikansinya diatas 5%,model regresi dinyatakan tidak mengandung heteroskedestisitas.

### 3.5.2.3 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2012). Dalam suatu model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independennya. Ghozali (2012) menjelaskan bahwa pengujian yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas pada suatu model regresi adalah dengan melihat nilai tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai tolerance  $> 0,10$  dan VIF  $< 10$ , maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat multikolinearitas pada penelitian tersebut. Dan sebaliknya jika tolerance  $< 0,10$  dan VIF  $> 10$ , maka terjadi gangguan multikolinieritas pada penelitian tersebut.

### 3.5.2.4 Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2012) uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Regresi yang baik adalah yang bebas dari autokorelasi. Pengujian autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin- Watson (DWtest) dengan pengambilan keputusan (Ghozali, 2012):

$H_0$  = tidak ada autokorelasi ( $r=0$ )

$H_a$  = ada autokorelasi ( $r \neq 0$ )

Pengambilan keputusan pada uji autokorelasi adalah terima hipotesis apabila nilai Durbin Watson hasil pengujian berada diantara nilai  $du$  yang terdapat di tabel Durbin Watson atau  $du < d < 4-du$ . apabila nilai Durbin Watson berada diantara nilai  $du$  dan  $4-du$ , hal ini berarti tidak terjadi autokorelasi baik positif maupun negatif pada model regresi.

### 3.5.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Uji regresi dilakukan untuk melihat sejauh mana model variabel independen menjelaskan variasi variabel dependen yang dicerminkan dengan Koefisien determinasi ( $R^2$ ) (Ghozali, 2012). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan sampai dengan satu. Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* yang mendekati satu berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Pengujian hipotesis dilakukan sebanyak empat kali karena terdapat empat variabel dependen yang membentuk empat model regresi. Spesifikasi model regresi berganda yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

#### 1. *Pay-for-Performance* sebagai variabel dependen:

$$PAY_{it} = \beta_{0it} + \beta_1 CEOTENURE_{it} + \beta_2 CEOTURNOVER_{it} + \beta_3 NRCMEET_{it} + \beta_4 MULTIDIR_{it} + \beta_5 LnSIZE_{it} + \beta_6 DUMMY-COUNTRY_{it} + \epsilon_{it} \quad (1)$$

#### 2. ROA sebagai variabel dependen:

$$PERFORM_t = \beta_{0it} + \beta_1 PAY_{it} + \epsilon \quad \dots \dots \dots (2)$$

#### 3. NPLnet sebagai variabel dependen

$$NPLnet_{it} = \beta_{0it} + PAY_{it} + \epsilon \dots\dots\dots (3)$$

#### 4. NIM sebagai variabel dependen

$$NIM_{it} = \beta_{0it} + PAY_{it} + \epsilon \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

PAY : *Pay-for-Performance*

PERFORM : Kinerja Keuangan Bank ROA

NPLNet : Risiko Kredit Bank diukur dengan rasio NPLNet

NIM : Risiko Pasar Bank diukur dengan rasio NIM

CEOTENURE: Tahun menjabat direktur utama

CEOTURNOVER : Dummy variabel pergantian CEO

NRCMEET : Keberadaan Komite Nominasi dan Remunerasi yang diukur dengan jumlah rapat anggota dalam setahun

MULDIR : Dummy variabel *multiple directorships*

LnSIZE : Logaritma natural dari total aset perusahaan

DUMMY-COUNTRY: variabel dummy 5 negara ASEAN

Setelah persamaan regresi terbebas dari asumsi dasar maka langkah selanjutnya yaitu pengujian hipotesis. Menurut Ghozali (2006) ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari Goodness of fit-nya. Secara statistik, dapat diukur dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak), sebaliknya disebut tidak signifikan bila uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima.

### 3.5.3.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi, hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi adalah 0 sampai 1. Semakin  $R^2$  mendekati 0 maka semakin kecil kemampuan semua variabel independen dalam menjelaskan perubahan nilai variabel dependen. Semakin  $R^2$  mendekati 1 maka semakin besar pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Kelemahan mendasarpenggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah independen yang dimasukkan kedalam model. Dalam penelitian ini menggunakan banyakvariable independen, sehingga nilai Adjusted  $R^2$  lebih tepat digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable dependen(Ghozali, 2012).

### 3.5.3.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Menurut Ghozali (2012) uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Tingkat signifikan dalam penelitian ini adalah 5%, artinya risiko kesalahan pengambilan keputusan adalah 5%. Pengujian hipotesis ini menggunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika probabilitas ( $\text{sig } F$ )  $> \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.



2. Jika probabilitas ( $\text{sig } F$ )  $< \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

#### **3.5.3.3 Uji Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Tingkat signifikan dalam penelitian ini adalah 5%, artinya risiko kesalahan mengambil keputusan adalah 5%. Pengujian hipotesis ini menggunakan uji t dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika probabilitas ( $\text{sig } t$ )  $> \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika probabilitas ( $\text{sig } t$ )  $< \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen